

# Apertura económica y desempeño organizacional

## ¿La estructura organizativa, sus recursos y competencias distintivas han determinado su éxito competitivo?

### Un acercamiento a la competitividad de la industria manufacturera del Gran Caldas, Colombia

Luis Ignacio López Villegas\*

#### Resumen

La investigación se realizó sobre la mediana y grande industria manufacturera de Caldas y buscaba identificar qué competencias había desarrollado la industria de cara a la creciente competencia, dados los procesos de apertura económica que ha sufrido la economía colombiana.

Se estudiaron las competencias gerenciales, en *marketing* y servicio posventa, y en el área de producción; se hallaron las fortalezas y debilidades de la industria en estas áreas mediante un acercamiento analítico descriptivo que permitiera realizar sugerencias y propuestas de mejora a estas industrias.

#### Abstract

The research was conducted on the medium and large manufacturing of Caldas and sought to identify skills had developed industry in the face of increasing competition, given the processes of economic liberalization that has suffered the Colombian economy.

Managerial skills were studied, as well as marketing and after-sales service and in the production area; found the strengths and weaknesses of the industry in these areas through an analytical narrative approach that allows making suggestions and proposals for improving these industries.

**Palabras clave:** Competitividad, Manufactura, Colombia, Sistemas de administración.

**Keywords:** *Competitiveness, Manufacturing systems, Colombia, Management systems.*

---

\* Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Correo electrónico: [lilopezv@unal.edu.co](mailto:lilopezv@unal.edu.co).

## Antecedentes

La apertura económica, entendida como la adecuación de las estructuras económicas, jurídicas y comerciales a las realidades del mercado mundial, permitiendo la entrada de nuevos productos y competidores al mercado nacional y dejando de lado mecanismos proteccionistas de la economía, es un proceso que lleva en Colombia más de una década, con resultados muy diversos para algunos sectores, en especial manufactureros.

La década de los noventa trajo para Colombia nuevas reglas para el desempeño empresarial; se pasó claramente de un modelo de desarrollo proteccionista a uno abierto, neoliberal, donde las empresas encontraron que la “seguridad” de su mercado no era tal, pues aparecen nuevos competidores con productos sustitutos o similares de mejor calidad y precio, o mejor precio o más innovadores, o una combinación diferente de calidad, precio e innovación que les podían arrebatar su mercado.

Ante esta realidad las empresas reaccionaron de manera diferente y la calidad de su respuesta repercute en su actual posición competitiva, la cual puede dar parámetros acerca de cómo deben actuar las empresas para lograr los objetivos organizacionales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

A pesar de encontrarse en un mismo entorno donde existía el proteccionismo (economía cerrada y oligopólica, incentivos tributarios y fiscales, etc.), empresas de un mismo sector manufacturero ubicadas en Colombia en la región del Gran Caldas, cuando se enfrentan al proceso de apertura económica algunas de ellas logran mantenerse y aun crecer, mientras que otras de estas empresas desaparecen ante su incapacidad de hacerle frente a la creciente competencia.

## Objetivo general

El estudio pretende arrojar luces sobre cómo las empresas manufactureras han afrontado, desde el punto de vista organizacional, la creciente competencia externa para mantener o mejorar su posición competitiva; por ello la *pregunta de investigación* se orienta a establecer: ¿cómo pueden reaccionar, en términos de gestión, empresas de la industria manufacturera para mantener o mejorar su competitividad durante procesos de apertura económica?

El problema a investigar obliga a plantearse si la situación actual en términos competitivos, de las organizaciones, es producto de:

- ¿La capacidad de flexibilidad y adaptación de las organizaciones?
- ¿La respuesta de gestión, en términos de estrategia, estructura y tecnología?
- ¿O más bien esta respuesta está dada por la acumulación de recursos y capacidades a su interior, previos a la apertura?

### **¿Hacia qué cambiar? ¿Qué transformaciones deben realizar las organizaciones de hoy?**

Sin entrar a discutir las características del cambio (si las empresas se adaptan desde la perspectiva darwinista de supervivencia o evolucionista: de la supervivencia de los más adaptados, no del más adaptado), la realidad es que éste se ha vuelto turbulento y apremiante.

Las condiciones del entorno han cambiado dramáticamente, de un mundo relativamente protegido y estable donde se conocían los competidores y las reglas del mercado estaban mediadas en parte por el Estado, a un medio ambiente organizacional donde existen nuevos competidores y nuevos productos y la mirada de entornos lejanos es necesaria como nunca se hubiera imaginado; su preocupación ya no son las empresas de su país, son las más remotas, que están desarrollando productos que les compiten. Los vientos de cambio se oteaban en el horizonte y las empresas debían reaccionar a ello, o quizás los cambios las tomarían por sorpresa.

Dentro de este cambio, la gigantesca innovación electrónica produce transformaciones insospechadas donde el advenimiento de la comercialización virtual es una realidad; es necesario entender que las fronteras han desaparecido, que se puede negociar con cualquier parte del planeta, casi en tiempo real, y al vez garantizar la entrega y el servicio posventa real. La sociedad basada en los sistemas de información exige nuevas empresas, nuevos negocios, nuevas profesiones y aún no las conocemos (Drucker, 1993).

En la realidad toma vigencia la frase “hasta cierto punto, soy algo pesimista sobre el futuro porque lo percibo como tiempos difíciles. Pero muy en el fondo me siento optimista porque los percibo como una época de grandes oportunidades para muchos individuos que nunca pensaron que podrían influir en el mundo” (Handy, 1999: 22).

## Nuevos paradigmas

Se está produciendo una revolución en la actividad económica y tecnológica a nivel mundial. Las sociedades actuales están viviendo la terminación de un modelo que rigió desde la terminación de la Segunda Guerra Mundial: el de la industrialización “fordista” —caracterizado por su rigidez organizativa, la importancia de las economías de escala y su orientación a la producción de bienes y servicios estandarizados.

Esta revolución está conduciendo a empresas más flexibles, a procesos más adaptados a las necesidades del cliente, a la fórmula “toyotista”<sup>1</sup> de reducción de costos, a una mayor sofisticación de la segmentación de mercados y una consiguiente diferenciación de productos e incrementales innovaciones y valor agregado para ellos.

¿Cuáles son las características de este nuevo paradigma tecnológico? En primer lugar, las nuevas tecnologías están haciendo de la actividad productiva, una actividad intensiva en conformación. En efecto, lo que fue la energía para las revoluciones industriales precedentes, lo es la información para la actual. Esto nos lleva a que los factores como capital y tierra son menos importantes para la creación de riqueza y el motor es la información, y por ende la capacidad competitiva de las empresas se sustenta en la capacidad para adquirir, manipular, interpretar y usar la información de manera eficaz.

Aquí es necesario otro concepto del nuevo paradigma “capital humano”, ya que la tecnología es producto de la combinación armónica de la investigación y generación de conocimientos científicos para aprender cierta realidad y transformarla. La tecnología tiene varias dimensiones, pero el elemento común a ellas es el conocimiento. Dado esto, las ventajas las crean las personas y cada vez menos nos las proporciona la naturaleza, aunque ambas estén asociadas.

La innovación trae nuevas fronteras, pero aquí es necesario diferenciar entre innovaciones radicales e innovaciones incrementales. Las innovaciones incrementales son menos difíciles de administrar, la mayoría de las veces nos permiten seguir un curso trazado de antemano y de cierta manera vamos ajustando la estructura organizacional a ello; la informática hasta ahora está permitiendo hacer más rápido y en forma más eficiente muchas tareas organizacionales, pero

---

1. Toyotismo, término dado al “justo a tiempo”, implementado en Japón por la Toyota. Herramienta para la organización de la producción y la eliminación del desperdicio.

su “poder destructivo” apenas está emergiendo, “la empresa virtual” apenas se avizora en el horizonte.

## **Hacia una nueva organización**

La necesidad de construir, de-construir al decir de los sociólogos, o de transformar las organizaciones, se asienta sobre nuevos paradigmas organizacionales. ¿Se puede seguir gerenciando como se venía haciendo? No, creo que es necesario empezar a cambiar:

Las lentas burocracias se ven sustituidas por pequeñas unidades de trabajo (desmasificadas), equipos temporales o *ad hoc*, y alianzas y consorcios empresariales cada vez más complejos. Las jerarquías se han achatado, o eliminado, para acelerar la toma de decisiones; la organización burocrática del conocimiento ha sido reemplazada por sistemas de libre flujo de información (Toffler, 1990).

La idea de que el conocimiento se concentraba en la cima de la organización desaparece; se podría decir que la información se “democratiza” y por ende la estructura deja esa rigidez jerárquica, y si a ello se le suma la producción flexible, adaptada a las necesidades del cliente, el tránsito hacia la organización flexible es imperioso.

Es aquí donde es necesario replantearse la competitividad:

Ser competitivo significa la capacidad de una empresa para configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado, y le permita, en rivalidad con otras empresas, desarrollar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y le haga capaz de alcanzar una posición competitiva favorable, al tiempo que logra unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas (Camisón, 1997: 45).

¿Y sobre quién está asentada esta competitividad?: *sobre la organización, sus recursos y capacidades, sus competencias distintivas*, y no sobre lo que decida el mercado; es tal el número de competidores que ya no bastan las fallas estructurales del mercado para ser competitivos; en la organización está la respuesta.

## Contexto de la investigación

Son varios los factores que han mantenido ancladas a las empresas colombianas con su pasado proteccionista, identificados por impedirles avanzar y que requieren afrontar y cambiar para salir adelante.

Se tiene excesiva dependencia de los factores básicos de ventaja, ventajas comparativas fáciles de ser superadas —mano de obra barata, abundancia de recursos—; es necesario avanzar hacia fuentes más complejas de ventaja, buscar ventajas de orden superior —tecnologías propias de proceso, innovación, esfuerzos de *marketing*, diferenciación—. Para ello se requiere permanente innovación, investigación, apoyarse en universidades, en el Estado y en los similares del sector, para ir generando relaciones que los acerquen al *cluster* sectorial.

Otro factor que se identifica es un conocimiento deficiente de los clientes; es necesario revertir ese proceso para mejorar la posición competitiva relativa. Debe hacerse inteligencia de mercados, enfocarnos en el cliente, sus necesidades, deseos, antes que pretender fabricar productos a partir de nuestro concepto de calidad, no la del cliente.

Se identifica además la falta de conocimiento de la posición competitiva relativa. En cualquier mercado la información es vital; sin un sistema de información será difícil competir, y menos planear.

Además se encontró fracaso en la integración hacia adelante, colocando a las empresas en posición deficitaria frente a los intermediarios. Otra gran dificultad que encontraron fue la falta de cooperación entre empresas, agrupamiento débil de empresas conexas y de soporte. No hemos entendido el sentido de la cooperación, que el crecimiento de un sector favorece el crecimiento de otros sectores y en especial lo referente a servicios. Por último, identifican lo que ya se había planteado en un principio, el paternalismo vía proteccionismo; ello hizo que las empresas no buscaran ventajas competitivas sustentables y no se ha dado una relación más constructiva con el gobierno, donde los esfuerzos de ambas partes crean sinergia, donde cada uno haga lo que le corresponda: las empresas ser eficientes, eficaces y efectivas y el gobierno propiciar un clima macroeconómico estable, una infraestructura moderna, una verdadera política de ciencia y tecnología y el arbitrio necesario dentro de la sociedad para adentrarnos al futuro (Fairbanks y Lindsay, 1998).

Como se ve, es necesario efectuar grandes transformaciones, es necesario un cambio de portafolio, concentrarnos en lo que verdaderamente tenemos ventaja, especializarnos y desechar aquello en lo cual no podamos competir exitosamente.

En Colombia son escasos los estudios empíricos en el campo organizacional. Para realizar esta investigación se tuvo en cuenta un trabajo previo en el sector metal-mecánico de la ciudad de Manizales, integrante del Gran Caldas, estudio realizado sobre nueve empresas (López, 2000) donde se vislumbraron elementos importantes del comportamiento organizacional en este campo.

La totalidad de las empresas se vieron afectadas negativamente por la combinación de la apertura con la recesión económica, la que impactó de una manera negativa fuerte a las empresas de este sector, lo que llevó a una pérdida importante de sus mercados.

La apertura trajo nuevos competidores y asimismo nuevos proveedores y nuevos mercados; todas las empresas, con excepción de una, abrieron nuevos mercados internacionales para sus productos y un porcentaje importante de sus ventas se realiza en el exterior.

La aparición de nuevos competidores obligó a transformaciones organizacionales importantes para enfrentarlos; dichos cambios son diversos. De acuerdo con las estructuras de cada empresa, se crearon nuevos departamentos y se enfocó a las empresas en la búsqueda de ventajas competitivas sustentables.

Tecnológicamente todas las empresas han realizado adecuaciones importantes de sus procesos, aplicando tecnología de punta en partes clave, de acuerdo con la relación costo-beneficio, y en términos generales estos desarrollos tecnológicos les ha permitido permanecer en el mercado. Las empresas vinculadas a multinacionales han tenido acceso a procesos de *benchmarking* y asesoría tecnológica, lo que las sitúa en buena posición tecnológica.

Todas las empresas pertenecen a grupos empresariales, lo que les ha permitido beneficiarse de la estructura de los grupos, en especial mercadeo y tecnología. Las pertenecientes a multinacionales poseen una posición competitiva más favorable debido al apoyo tecnológico, financiero y de mercado.

No se puede hablar de un modelo administrativo común; cada empresa aplica un estilo propio, poniendo énfasis en los aspectos que considera conveniente. La administración no es una fórmula universal, su aplicación se debe dar de acuerdo con las características de cada empresa, de cada producto y de cada proceso.

Las empresas han enfocado sus estrategias en competir con costo y calidad; dadas las características de sus productos, poco se presta para una estrategia de

diferenciación. Se ha buscado una mayor eficiencia mediante la implementación de diferentes técnicas, mejoramiento de procesos, asociado ello a los sistemas de calidad, mejoramiento continuo y control estricto de inventarios.

Para el control de inventarios y eficiencia en la producción se han desarrollado sistemas de información ligados a la logística, donde las empresas asociadas con las multinacionales han tenido mayores desarrollos.

Administrativamente, las empresas han buscado una estructura plana, poco jerarquizada, de pocos niveles, abierta y participativa, funcionando por medio de comités, explicado esto en parte por los sistemas de calidad, que todas con excepción de una de ellas han implementado.

La política de administración del recurso humano ha variado negativamente dentro de la mayoría de las empresas; sólo dos de ellas poseen una política clara de incentivos del RRHH; en el resto de empresas se ha retrocedido en este sentido y la propuesta de las cooperativas agrava esta situación, pues se renuncia a utilizar las modernas técnicas de administración del talento humano por un mecanismo externo a la organización que vulnera a largo plazo el desarrollo de compromiso y empoderamiento de la organización, basado en la productividad a destajo, sin vínculo laboral.

Todas las empresas con excepción de una poseen sistema de calidad, lo que les ha permitido mantener sus clientes y abrir nuevos mercados internacionales.

A las empresas relacionadas con las multinacionales se les ha permitido desarrollar sus competencias básicas, con poca injerencia y relacionadas mediante planes estratégicos y operativos muy definidos.

Todas las empresas han desarrollado y mejorado su servicio de comercialización, desarrollando estructuras de ventas propias para atender a sus clientes. Las asociadas con multinacionales, además de sus propios productos comercializan los productos del grupo, cambiando los esquemas de intermediación por relaciones más directas con sus clientes.

Las empresas han mejorado los tiempos de entrega y servicio posventa, como mecanismo para permanecer en el mercado. Esto es más imperativo en las empresas autopartistas y en las que son proveedores de otras industrias, donde las exigencias de calidad y tiempo de entrega están asociadas a las líneas de ensamble.

Las empresas asociadas con las multinacionales tienen una mejor posición competitiva relativa gracias al apoyo corporativo, que se representa en *benchmarking*, apoyo tecnológico, estructura de inteligencia de mercados y comercialización y apalancamiento financiero.



Las empresas nacionales son más conservadoras en cuanto a los desarrollos tecnológicos; en un grupo empresarial nacional prima la rentabilidad de cada proyecto de mejora tecnológica, lo que representa un riesgo importante ya que la competencia no se está quedando quieta y está buscando alianzas estratégicas con multinacionales. Los desarrollos tecnológicos deben ser permanentes, asociados a esfuerzos de apertura de mercados que, como el norteamericano, es exigente en precio, calidad y volúmenes.

Un grupo importante de empresas, las más antiguas, venían de una racionalidad de mercado diferente donde la protección del mercado no les había exigido desarrollos importantes organizativamente; son las que en el momento exigen mayores esfuerzos organizacionales en todos los aspectos. Las que aparecieron posteriormente a la apertura, las asociadas con multinacionales y las vinculadas como proveedoras de autopartes, han tenido desarrollos organizacionales más modernos, pues han buscado la eficiencia desde un inicio, con modelos administrativos más modernos.

### **Marco analítico**

La teoría contingencial en primera instancia puede ayudar a resolver estas preguntas y aporta importantes elementos para afrontarlas; desde su aparición, ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización; él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión, y de acuerdo con el entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional. Posteriormente algunos teóricos de la economía industrial determinaron la competitividad a partir del mercado, el cual se afrontaba desde una perspectiva estratégica —la empresa define la estrategia a seguir para afrontar el mercado—; tomaron como relevante una de las variables de la teoría contingencial pero sin tener en cuenta los aspectos internos de las organizaciones. Por último, el desarrollo de la teoría de acumulación de recursos y capacidades mira la organización desde el interior, toma otra de las variables de la teoría contingencial, la estructura, la forma organizacional óptima para enfrentar la competencia.

La teoría contingencial y la teoría de acumulación de recursos y capacidades aportan elementos para enfrentar la pregunta de investigación y son comple-

mentarias ente sí; las organizaciones siguen dependiendo del medio externo para sobrevivir y es cada vez mayor esta relación en cuanto se incrementa la globalización. La estrategia es una respuesta al entorno de la organización donde se mueven los mercados, y la estrategia depende cada vez más de la capacidad de la organización al interior, como combinación de recursos y capacidades, para responder a los retos estratégicos y ambientales de la organización.

## **Teoría contingencial**

Hasta 1957 se planteaba que existía una mejor forma organizacional, que debía ser aceptada por todas las organizaciones (Brecht), pero a partir de los estudios de Burns y Stalker (1961), Woodward (1958, 1965), Lawrence y Lorsch (1967), y de Thompson (1967) irrumpe la teoría contingencial, que nos aporta importantes elementos para afrontar estas preguntas. Desde su aparición ha intentado explicar la relación entre el entorno y la organización, plantea la no-existencia de un modelo único, predeterminado y óptimo de organización, él depende de la variabilidad del entorno interno y externo en que opera la organización, lo que nos conduce a la inexistencia de recetas organizacionales y de gestión, y de acuerdo con el entorno, la tecnología y la estrategia se define la mejor práctica organizacional.

En sus inicios la teoría contingencial estudió las relaciones entre la estructura y la tarea, planteando que cuando la tarea era claramente definida y establecida era apropiada una estructura centralizada; en cambio, en tareas no tan determinadas e inciertas era necesaria una estructura descentralizada. Burns y Stalker (1961) plantean la tesis de la estructura mecanicista (formalizada-centralizada) y la estructura orgánica (descentralizada-informal); plantean que las nuevas organizaciones innovadoras deben ser orgánicas.

Los estudios de Woodward (1958, 1965) argumentan, en sentido similar, que la estructura depende del tipo de tecnología, planteando de cierta manera un determinismo tecnológico, estableciendo formas óptimas de organización en función de cada tecnología; plantean que entre más impredecible sea la tecnología más necesaria es una estructura orgánica, y viceversa, entre menor innovación tecnológica mayor estructuración y centralización.

En este sentido se argumenta que la tecnología de producción afecta la estructura organizacional y el flujo de trabajo y que la computarización ha afectado los niveles organizacionales (Reimann, 1980).

Aparece el término contingencial y los estudios se enfocaron en la búsqueda de la relación entre la estructura y el medio ambiente, demostrando que en ambientes inciertos las estructuras son menos formalizadas (Lawrence y Lorsch, 1967). Estos trabajos son retomados por Drazin y Van de Ven (1985), quienes con trabajos empíricos buscaban demostrar la relación entre un alto desempeño y la estructura organizacional, dependiendo de la incertidumbre de la tarea.

La teoría contingencial ha demostrado que las organizaciones de cierta manera se adaptan a su entorno por medio de la estrategia y la tecnología que adoptan, y de la consiguiente estructura organizacional que se construye para responder a los requerimientos del ambiente que las rodea.

Estudios recientes (Snyman, 2003) realizados en un entorno hipercompetitivo como es la banca, se encontró que el uso de una compleja estrategia da mejor desempeño que la utilización de una estrategia más pobre. Las organizaciones construyen una inimitable, insustituible estrategia e intransferibles recursos que les permiten alcanzar ventajas competitivas. Los estrategas deben tener la capacidad de identificar los límites de la racionalidad, tener visión y los alcances de dicha visión. La racionalidad se refiere al proceso sistemático y capacidad analítica del mercado, analizado ello dentro de los límites de la realidad y la política. En segunda instancia los líderes articulan la visión con la estrategia de la firma, y por último los administradores desarrollan estrategias *ad hoc* en respuesta a la crisis percibida. La complejidad de la estrategia está dada por la combinación de la totalidad de estos elementos.

Recientes estudios sobre adecuada o inadecuada adaptación de las organizaciones a los cambios medioambientales (Forte, Hoffman y otros, 2000) concluyeron que las organizaciones sistemáticamente se mueven hacia una forma que les permita un alto desempeño en un medio ambiente dado. Encontraron adicionalmente que, de cara a una discontinuidad significativa de su entorno, algunas firmas pueden adquirir y redireccionar los recursos y competencias necesarios para transformarse en mejores formas organizacionales que respondan adecuadamente a ese entorno.

El estudio de Aragón y Sharma establece nexos entre la teoría contingencial y la teoría de recursos y capacidades a partir de una actitud estratégica proactiva, y concluyen que el enlace entre la ventaja competitiva y la estrategia puede ser positiva o negativa, dependiendo de esas características medioambientales como incertidumbre, complejidad o deficiencias del ambiente de negocios.

Se sigue demostrando que esa adaptación no siempre es exitosa y subsiste la pregunta: ¿por qué unas empresas lo logran y otras no?

Esto ha llevado a explicar la competitividad desde la perspectiva de la economía industrial, basada en la conjugación de un entorno favorable y el desempeño organizacional, relacionado esto con el diamante competitivo de Porter, donde la conjugación del Estado, sectores empresariales —*clusters*— y la empresa misma generan relaciones meso y meta que logran potenciar el desarrollo organizacional, sin desconocer su papel en la competitividad. Donde es el mercado el que determina la competitividad, las empresas a partir del diamante y el análisis de los sectores y sus barreras se incorporan de una manera exitosa y logran ser competitivas.

### **Teoría de la acumulación de recursos y capacidades**

En la última década un importante número de investigadores se inclinan en buscar respuestas al interior de las empresas, en sus recursos y capacidades (Barney, 1991; McWilliams y Smart, 1993; Grant, 1991; López Sintas, 1996; Zulima, 1996; Camisón, 1999). Estas orientaciones investigadoras defienden que los factores determinantes claves de la competitividad (competencias distintivas, recursos y capacidades) están distribuidos de manera heterogénea entre las empresas competidoras de ciertas industrias; este enfoque plantea que el éxito competitivo intra-industria está asentado en las especificidades de cada organización, aun por encima de las disimilitudes inter-industriales.

La naturaleza de la organización interna y su estructura organizativa pueden llegar a ser determinantes cuando la empresa reemplaza la coordinación del mercado por su organización interna, determinando qué bienes y servicios demandar y producir. La empresa es más que una caja negra donde entran insumos y salen productos, es una compleja red que capta recursos productivos necesarios para su proceso de transformación. Estos recursos son heterogéneos e imperfectamente diferenciables, que pueden fomentar la expansión de la empresa con el fin de lograr un mejor desempeño competitivo.

Esta conceptualización de la empresa como demandante de recursos productivos constituye el fundamento del enfoque basado en competencias, que busca reorientar el interés por los factores determinantes del desempeño hacia los elementos internos de la organización, de naturaleza principalmente intangible, considerados como la base fundamental de la creación de ventajas competitivas.

Esta teoría propone la existencia en la empresa de recursos, capacidades y competencias, estas últimas como fuente primordial de ventajas competitivas. La empresa es una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1987; Wernerfelt, 1984). Al explotar los beneficios latentes en su dotación idiosincrásica de recursos de la empresa, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas.

Desde esta perspectiva la empresa es un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto singular de recursos y capacidades, necesario para competir en un mercado concreto y que previamente identifica el conjunto de recursos y capacidades para lograr ventajas competitivas sostenibles que generen rentas apropiables por la empresa.

Así, los recursos son *stocks* de factores que la empresa posee o controla y son de diferente tipo —financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos— (Grant, 1992). Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacenan en la memoria organizacional, que se puede entender como rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1991). Las rutinas consisten en complejos patrones de interacción entre las personas y los demás recursos y son producto del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1991).

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades, dado que los segundos se asientan en los primeros y a su vez los segundos permiten incrementar el *stock* de los primeros.

Los recursos, en sentido amplio, se refieren a aquellos medios que permiten lograr objetivos predeterminados; serían todos los factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derecho de propiedad. Presentado así, todas las empresas teóricamente accederían a ellos, por lo que el enfoque basado en capacidades ha llevado a estudiar una clase especial de recursos, los activos intangibles, definidos como formas de conocimiento con distintos grados de especificidad, codificabilidad y complejidad.

Por lo tanto las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se fundamentarán esencialmente en los activos intangibles que posea y concretamente en sus recursos y capacidades.

Las investigaciones de Schmalensee (1985) y de Rumelt (1991) han abierto la puerta a la validación empírica de las teorías defensoras del papel crucial de la heterogeneidad intraindustrial y las ventajas-empresa.

Los estudios en este sentido han identificado para la gran empresa, en relación con la mediana y pequeña empresa, ventajas asociadas a la escala y la curva de experiencia, recursos financieros y humanos, recursos de *marketing* y tecnológicos, que obligan a estas empresas a repensar sus estrategias. ¿Cómo contrarrestar estas ventajas asociadas al tamaño y mantenerse competitivas?

Desde esta perspectiva, la teoría de la estrategia plantea la importancia de competencias intangibles creadas a partir de la innovación y de capacidades difíciles de ser reproducidas por sus competidores; esto nos conduce a la existencia de competencias distintivas que se apoyan en la cultura de la empresa, su estructura organizativa, diferenciación a partir del talento humano, el manejo de política y poder al interior de la organización.

Este enfoque basado en las competencias, junto con la teoría de los recursos y capacidades nos hace considerar a la empresa como el centro de la competitividad; es allí donde se desarrollan las competencias centrales y las capacidades distintivas que les permite enfrentarse a la competencia, sobrevivir y crecer y darle valor a los accionistas, empleados y sociedad.

La competitividad organizacional se asienta en las capacidades de adaptación organizacional “reaccionando, rediseñando y reorientando”, cambiando paradigmas, donde la primera, reaccionando, no garantiza la competitividad, es necesario profundizar los cambios, donde nuevos modelos mentales permitan afrontar los retos y ello se logra a través de la reorientación.

La reorientación constituye un cambio radical de los patrones de pensamiento y conducta. En nuestra opinión, éste es el principal tipo de cambio que necesitan todos los países en vía de desarrollo (Fairbanks y Lindsay, 1999).

Es necesario que la gestión organizacional se enfoque en el cliente, en comprender que es necesaria una nueva estructura organizacional innovadora, flexible y de ágil respuesta que entienda que la relación con sus clientes es más compleja y retadora que antes y que se asienta sobre nuevos valores organizacionales como el empoderamiento, el compromiso y la valoración del trabajo humano como capital y no como un mero recurso, y así administrarlo de manera estratégica.

En este ámbito la gerencia es gestora del cambio y del aprendizaje organizacional, propiciando la horizontalidad y el aplanamiento organizacional, propiciando liderazgo y transformación de la empresa de acuerdo con las nuevas necesidades competitivas.

“La cooperación con clientes y proveedores, y así mismo la creación de *clusters*, se ponen al orden del día, son necesarias las alianzas estratégicas, *joint ventures* y búsqueda de capital y tecnología de clase mundial” (López, 2000). En este estudio se encontró que las empresas pertenecientes a conglomerados especialmente internacionales tienen una mejor posición competitiva relativa, dado el apoyo tecnológico, financiero y de gestión prestado por su casa matriz.

De esta manera, aunque la teoría contingencial en primera instancia respondía algunas de las preguntas planteadas, lo hacía de manera parcial y en ese mismo sentido el enfoque de mercado también respondía una parte de las preguntas. La teoría de acumulación de recursos y capacidades al interior parece ser más adecuada para responder las preguntas planteadas, de manera complementaria respecto de la teoría contingencial.

Pues si bien las organizaciones en principio reaccionan al entorno, tratan de adaptarse a las nuevas condiciones, se estructuran de manera diferente, adquieren, adaptan y desarrollan nuevas tecnologías, determinadas en primera instancia por su enfoque estratégico; es a partir del desarrollo de ciertas habilidades organizacionales —capacidades y competencias— acumuladas al interior de la organización lo que les permite competir de mejor manera.

La teoría de las capacidades y competencias, aunque centrada al interior de la organización, no desconoce las fuerzas del entorno y de una gestión eficaz hacia fuera, apoyada en un quehacer estratégico que permita la competitividad organizacional.

## Hipótesis

La respuesta a las presiones del entorno ha obligado a las organizaciones a adaptarse con mayor agilidad a los cambios que ocurren en él; otras empresas han desarrollado organizaciones menos burocráticas y más veloces para responder a las necesidades de los clientes, lo que las obliga a cambiar su estructura organizacional. De esta manera, la investigación se enmarca en la teoría contingencial. Ella argumenta que las empresas responden al entorno, adoptando una estructura organizacional adecuada a las nuevas circunstancias (Lawrence y Lorsch).

Esto nos lleva a una primera hipótesis:

*H1.* El entorno ha influido una reorientación organizacional, de tal manera que las organizaciones han desarrollado competencias gerenciales que les permitan gerenciar tanto el entorno como el interior de las organizaciones.

Estas competencias se explican en el ámbito de las comunicaciones, en la planeación y administración, en el trabajo en equipo, competencias para la globalización, en la acción estratégica y en el manejo de personal.

La flexibilidad se ha definido como la habilidad de la firma para responder a las variadas demandas del entorno, en un entorno dinámico y competitivo (Sánchez, 1995). A su vez, Teece (1987), Pizano y Shuman describen la necesidad de reconfigurar los activos estructurales de la firma y acompañar las transformaciones internas a los cambios externos.

Muchas de las organizaciones reaccionaron a estos cambios en el entorno, realizaron transformaciones organizacionales, pero aun así no lograron mantenerse o perdieron competitividad; otras empresas habían logrado acumular mayores capacidades y competencias, logrando mantenerse y aun mejorar su posición competitiva. Esto conduce a una segunda hipótesis.

*H2.* La existencia de competencias organizacionales que han logrado una más eficaz coordinación de la cadena de valor; estableciendo nexos estrechos con proveedores y clientes, han favorecido la creación de ventajas competitivas en la producción: desarrollo de sistemas de calidad, mejoramiento de procesos, aseguramiento de la calidad con proveedores y clientes, se realiza con una mayor eficacia en unas organizaciones que en otras.

Los recursos como entradas del proceso productivo (equipo, habilidades individuales y colectivas, patentes, marcas, etc.) son poco productivos por sí solos (Grant, 1991). La actividad productiva requiere de competencias funcionales, organizativas y directivas para que mediante la coordinación de grupos y recursos se realicen las tareas y actividades.

Teece (1987) pone de manifiesto la necesidad de recursos complementarios y propone la manera de obtenerlos a partir de la teoría de recursos y capacidades: desarrollo interno, adquisición en el mercado y/o acuerdos de colaboración.

La apertura de mercados y la aparición de nuevos competidores y productos obligaron a las empresas a replantear sus estrategias hacia nuevos mercados y clientes a través de la práctica estratégica, en una forma más estructurada. Se plantea una última hipótesis.



*H3.* El servicio posventa y el *marketing*, cómo práctica, han permitido el desarrollo de mejor posición competitiva.

Algunas organizaciones debieron al *marketing* y al servicio posventa de una manera proactiva su éxito, y dicha práctica las prepara para mejores respuestas organizacionales. Adicionalmente desarrollan sistemas estructurados de planeación del servicio para implementar adecuadamente una respuesta a los clientes.

La teoría de recursos y capacidades, a partir de la consideración de las características de dichos recursos, por sí mismos no constituyen ventaja competitiva y que deben ser escasos, inimitables, valiosos y estar asentados en una organización que los sustente. Al estar controlados por la empresa, le permiten concebir e implementar una estrategia que mejore la eficiencia y efectividad (Barney y Wright, 1998). Este enfoque teórico plantea que la principal tarea de la dirección consiste en identificar previamente el conjunto de recursos y capacidades que permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la empresa (Grant, 1991; Ventura, 1994).

Los teóricos de la estrategia prescriben la necesaria proactividad de los gerentes como medio para alcanzar ventajas (Hayes y Wheelwright, 1984) y rompimiento de barreras organizacionales y decisiones sobre metas explícitas, en términos de desempeño (Leong et al., 1990).

## **Diseño de la investigación**

El trabajo consta de dos etapas: una primera de naturaleza teórica, y una segunda concentrada en el estudio empírico.

### ***Primera etapa: revisión teórica y formulación de hipótesis***

En esta etapa se desarrolló el análisis y el estado de arte de la competitividad en el viejo Caldas. Se revisaron trabajos previos y se formularon los modelos “ideales” de gestión, contruidos con las categorías y variables que inciden en el desempeño organizacional, que deben ser contrastadas en la segunda etapa.

### ***Segunda etapa: estudio empírico***

En esta etapa se aplicaron los instrumentos de investigación, de tal forma que se identificara la presencia o no de las variables construidas en el modelo ideal

y mirar la capacidad explicativa del cambio de posición estratégica o no de las organizaciones objeto del estudio.

## **Unidad de análisis**

Se analizan las empresas pertenecientes al sector manufacturero del Gran Caldas, de tamaño mediano y grande, excluyendo a la pequeña industria dado que el menor desarrollo relativo de nuestro país hace que estas pequeñas empresas no posean las características organizacionales —gestión y estructura— y tecnológicas que aporten significativamente a la investigación.

Se entiende por empresas medianas aquellas que tengan entre 100 y 200 personas vinculadas a la empresa, y empresas grandes aquellas que tengan más de 200 empleados.

Para establecer la población objetivo, se recurrirá a la información que poseen las cámaras de comercio de las tres capitales de los departamentos del Gran Caldas.

## **Muestra**

Se tomó a criterio del investigador; se determinó por el tamaño y estructura organizacional que permitieran indagar sobre los fenómenos que se estaban buscando. Que desde un inicio no nos permitiera inferir las hipótesis, ya sea positiva o negativamente, y a su vez su diseño organizacional nos garantizara la existencia de un porcentaje importante de las variables objeto de estudio.

## **Variables<sup>2</sup>**

### *Operacionalización*

Las variables se operacionalizarán mediante escala Likert asignando valores en una escala de 1 a 7. Desde deficiente hasta excelente.

---

2. Véanse los anexos.

## **Análisis y validación de la información**

Se busca analizar cuáles son los factores de competitividad y, por lo tanto:

- Medir la posición competitiva a partir de los indicadores encontrados en la revisión teórica.
- Estudiar la dinámica del enfoque estratégico y organizacional y su relación con la competitividad, y contrastarlo con un modelo organizacional ideal.
- Evaluar la capacidad explicativa de los resultados y la posición competitiva derivada de la acumulación de recursos y capacidades al interior de la empresa, y definición de elementos críticos de éxito.

Las características de la población, relativamente pequeña, no permiten un análisis estadístico depurado, por lo que el estudio se centró en un acercamiento a las empresas y el análisis es de corte analítico descriptivo, sin pretensiones de generalización.

## **Resultados de la investigación**

### *Hallazgos y conclusiones*

Puntualizando sobre puntos generales que se observaron en el estudio, se puede concluir que:

#### *Competencias gerenciales.*

- En muchas de las empresas visitadas se observó que la información sólo se transmite a los niveles más altos de la organización, dejando a los niveles inferiores por fuera de las acciones relevantes de la compañía.
- La utilización de la planeación es limitada, no es anticipativa y se concentra en solucionar el día a día.
- Las empresas reconocen la necesidad del trabajo en equipo, pero en su mayoría no se tienen objetivos claros y definidos para estos grupos de trabajo, no cuentan con parámetros definidos para su conformación ni evaluadores de desempeño.
- Todos los gerentes demostraron un alto conocimiento acerca del sector en el que se encuentra su compañía, destacando la importancia de mantenerse

al corriente sobre los cambios en la industria que generan amenazas y oportunidades significativas para el buen direccionamiento de la organización.

- Las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Manizales poseen procesos de calidad, pero son limitados en la capacidad productiva para enfrentar mercados mayores.
- Los gerentes son personas que logran establecer un equilibrio idóneo entre la vida laboral y personal, aceptan tomar decisiones con compromiso ético y aprenden del error.
- Aún están enfocados en la maximización de beneficios, afectando el bienestar laboral; aunque reconocen la necesidad de la responsabilidad social, ésta se limita al mínimo legal.

#### *Competencias en marketing y servicio posventa*

- Existe una marcada diferencia entre las empresas de origen nacional y las multinacionales. En cuanto a la concepción del servicio posventa, para las primeras apenas es un proceso digno de interés, para las segundas es un quehacer desarrollado en la competencia internacional, del cual dan cuenta y lo utilizan para competir.
- En la mayoría de las empresas de capital nacional no se percibió una preocupación por las diferentes tendencias que el mercado está presentando con la apertura mundial. Se puede concluir que la industria todavía no le ha dado la importancia suficiente al servicio posventa como herramienta competitiva en el mercado actual; algunas empiezan a reconocerlo, pero sus avances son limitados.
- En cuanto a las empresas, un nivel competitivo mayor frente al servicio que prestan; son empresas con capital internacional que de alguna manera han realizado *benchmark* con sus casas matrices para los procesos y gozan del prestigio de la calidad y marca reconocida, acostumbradas a la competencia internacional.

#### *Competencias en producción*

- Un análisis global de estos resultados refleja cómo el área de producción cree fundamentales los factores descritos en el transcurso de la investigación, tanto para la mejora como el mantenimiento de su competitividad; estos factores son: tecnología, innovación, calidad (tanto global de la empresa, como de producto y procesos), diseño, flexibilidad y tiempo de entrega. A

nivel general el precio sigue siendo fundamental, específicamente su flexibilidad.

- Los resultados del estudio muestran un cambio de tendencia en la resistencia al cambio; son conscientes de su necesidad, a pesar de lo traumático y complejo.
- Algunas de empresas consideran necesario reforzar la flexibilidad, la estandarización, el diseño y la innovación y la tecnología para poder alcanzar ventaja competitiva dentro de su organización.
- El atraso tecnológico requiere de altos niveles de inversión en activos fijos para enfrentar las exportaciones, para incrementar capacidad y calidad.
- Los retos para las grandes y medianas empresas de Manizales son trabajar en la reconversión industrial, administrativa y de procesos, ser obsesivos por la productividad y, entre otros, aumentar sus inversiones en investigación y desarrollo.
- Las grandes y medianas empresas de Manizales deben avanzar en asuntos centrales de la competitividad, como la gerencia de punta de los procesos productivos y la cooperación para poder llegar a los grandes mercados.

## Anexo 1

### Perfil gerencial de la mediana y grande empresa del sector manufacturero de la ciudad de Manizales

| <i>Competencias</i>                                              | <i>Promedio</i> |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Años de experiencia directiva en el sector (1)                   | 8               |
| Nivel de formación (2)                                           | Alta            |
| Manejo de otro idioma(3)                                         | 3.5             |
| <b>Competencia en la comunicación</b>                            | <b>6.6</b>      |
| Comunicación informal                                            | 7.0             |
| Comunicación formal                                              | 6.2             |
| Negociación                                                      | 6.5             |
| <b>Competencia para la planeación y administración</b>           | <b>6.8</b>      |
| Recopilación y análisis de información y resolución de problemas | 6.8             |
| Planeación y organización de proyectos                           | 6.6             |
| Administración del tiempo                                        | 6.7             |
| Presupuesto y administración financiera                          | 7.0             |
| <b>Competencia en el trabajo en equipo</b>                       | <b>6.3</b>      |
| Planeación en equipos                                            | 6.2             |
| Creación de un entorno de apoyo                                  | 6.3             |
| Manejo de las dinámicas de equipo                                | 6.5             |
| <b>Competencia en la acción estratégica</b>                      | <b>6.8</b>      |
| Entender la industria                                            | 7.0             |
| Comprender la organización                                       | 7.0             |
| Adoptar acciones estratégicas                                    | 6.5             |
| <b>Competencia para la globalización</b>                         | <b>6.2</b>      |
| Conocimientos y comprensión culturales                           | 5.5             |
| Apertura y sensibilidad culturales                               | 7.0             |
| <b>Competencia en el manejo de personal</b>                      | <b>6.1</b>      |
| Integridad y comportamiento ético                                | 6.0             |
| Dinamismo y capacidad de resistencia                             | 6.5             |
| Equilibrio entre los asuntos de trabajo y vida personal          | 5.5             |
| Conocerse a sí mismo y desarrollarse                             | 6.5             |

(1) Promedio de los años de experiencia directiva en el sector manufacturero de los gerentes entrevistados.

(2) Evaluación de los gerentes en una escala de baja a alta, siendo baja sin estudios profesionales, media profesional universitario, y alta profesionales con estudios de especialización, maestría, doctorado, diplomados, etcétera.

(3) Evaluación de la gerencia en una escala 1-7, donde: 1 deficiente, 7 excelente. Las excepciones a esta escala se señalan en cada ítem.

## Anexo 2

| Competencias del <i>marketing</i>          |                                                  |                                                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competencias                               |                                                  | Variables                                                                                    |
| Planeación estratégica de <i>marketing</i> |                                                  |                                                                                              |
| -Capacidad de pronóstico.                  |                                                  | -Corto a largo plazo.                                                                        |
| -Presupuestal.                             |                                                  | -Asignación de recursos (humanos, físicos... etc.)                                           |
| -Conocimiento del entorno.                 |                                                  | -Mecanismos.                                                                                 |
| -Capacidad de formulación de estrategia    |                                                  | -Segmentación del mercado.                                                                   |
| -Operativización de la estrategia.         |                                                  | -Conocimiento del mercado y de la competencia.                                               |
| -Definición de la misión y la visión.      |                                                  | -Sistema de vigilancia del entorno.                                                          |
|                                            |                                                  | -Conocimiento del sector (estrategia, tecnología).                                           |
|                                            |                                                  | -Participación de los niveles de la organización (nivel directivo; nivel medio, nivel bajo). |
|                                            |                                                  | -Técnicas de diagnóstico.                                                                    |
|                                            |                                                  | -Implementación, evaluación, auditoría.                                                      |
|                                            |                                                  | -Interiorización.                                                                            |
| Investigación de mercados                  |                                                  |                                                                                              |
|                                            |                                                  | -Clientes actuales.                                                                          |
|                                            |                                                  | -Clientes potenciales.                                                                       |
|                                            |                                                  | -Clientes perdidos.                                                                          |
|                                            |                                                  | -Mercado objetivo.                                                                           |
|                                            |                                                  | -Segmentación del mercado.                                                                   |
|                                            |                                                  | -Conocimiento de la estrategia de la competencia.                                            |
| Mezcla de <i>marketing</i>                 | Producto                                         | -Diseño del producto (marca, empaque).                                                       |
|                                            | -Capacidad de generar, lanzar, cambiar, innovar. | -Costo objetivo.                                                                             |
|                                            |                                                  | -Elección de productos nuevos.                                                               |
|                                            |                                                  | -Supervivencia de productos antiguos.                                                        |
|                                            |                                                  | -Conformidad (responde a expectativas y necesidades del cliente).                            |
|                                            |                                                  | -Calidad.                                                                                    |
|                                            |                                                  | -Innovación.                                                                                 |
|                                            |                                                  | -Atributos.                                                                                  |
|                                            |                                                  | -Ciclo de vida del producto.                                                                 |
|                                            |                                                  |                                                                                              |
| Mezcla de <i>marketing</i>                 | Precio                                           | -Fijación de precios.                                                                        |
|                                            |                                                  | -Promociones y descuentos.                                                                   |

| Competencias                                                        |                                                                   | Variables                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mezcla de <i>marketing</i>                                          | Promoción<br>Formas de<br>estimular e<br>informar a la<br>demanda | -Herramientas promocionales<br>(publicidad, venta personal,<br>relaciones públicas, promoción de<br>ventas).<br>-Medios publicitarios.<br>-Fuerza de ventas (promotores).<br>-Promociones de venta (concursos,<br>exhibiciones).                                           |
| Mezcla de <i>marketing</i>                                          | Plaza                                                             | -Segmentación.<br>-Lugares para la ubicación del<br>producto.                                                                                                                                                                                                              |
| Logística<br>-Capacidad de coordinación, flexibilidad y<br>entrega. |                                                                   | -Cadena de distribución.<br>-Canales de distribución (mayorista,<br>detallista).<br>-Transporte.<br>-Flexibilidad en cambios de entrega<br>de volúmenes.<br>-Tiempo de respuesta a entregas.<br>-Sistemas de información.<br>-Automatización ( <i>hardware, software</i> ) |
| Servicio posventa<br>-Cero preocupaciones para el cliente.          |                                                                   | -Garantía.<br>-Adiestramiento para el uso.<br>-Instalación.<br>-Mantenimiento.<br>-Reparación.<br>-Manejo de quejas.                                                                                                                                                       |

#### Perfil directivo en el área de producción

| Variables                                       | Promedio |
|-------------------------------------------------|----------|
| Tecnología                                      |          |
| Grado de integración del proceso                | 5        |
| Nivel de tecnología de los procesos             | 5        |
| Sistemas de producción utilizados               | 6        |
| Modernidad de los equipos productivos           | 5        |
| Prioridad en tecnología                         | 5        |
| Planes de inversión para desarrollar tecnología | 4        |
| Sistemas de información                         | 4        |
| Diferenciación tecnológica de productos         | 4        |
| Eficacia del uso de la tecnología               | 6        |
| Manipulación automática                         | 4        |
| Costos                                          |          |
| Eficiencia en costos de producción              | 6        |
| Auditoría de la estructura de costos            | 5        |



| <i>Variables</i>                                | <i>Promedio</i> |
|-------------------------------------------------|-----------------|
| Competencia en precios vía costos               | 6               |
| Costos de producción unitarios                  | 6               |
| Costo de materia prima                          | 6               |
| Costos de mano de obra                          | 6               |
| Costo energético                                | 6               |
| Calidad                                         |                 |
| Control de calidad                              | 6               |
| Tasa de defectos                                | 5               |
| Logística (compras y <i>stock</i> )             | 6               |
| Minimización de desechos y procesos             | 6               |
| Calidad de vida en el trabajo                   | 6               |
| Impacto ambiental                               | 6               |
| Productos fiables/duraderos                     | 6               |
| Productos de alto rendimiento                   | 6               |
| Mantenimiento de los equipos                    | 5               |
| Innovación                                      |                 |
| Capacidad para crear productos                  | 4               |
| Cooperación de producto con otros departamentos | 4               |
| Diseño                                          |                 |
| Diseño de productos                             | 5               |
| Diseño de equipos y procesos                    | 3               |
| Planeación y programación de la producción      |                 |
| Planificación de la producción                  | 6               |
| Programación de la producción                   | 6               |
| Cooperación interempresarial                    | 5               |
| Personal                                        |                 |
| Motivación de la mano de obra                   | 6               |
| Formación de personal                           | 6               |
| Efecto experiencia                              | 7               |
| Contratación del personal calificado            | 6               |
| Estandarización                                 |                 |
| Utilización de la capacidad productiva          | 5               |
| Estandarización del producto                    | 4               |
| Localización de las plantas                     | 5               |
| Tiempos de producción                           | 4               |
| Especialización de productos                    | 4               |
| Flexibilidad                                    |                 |
| Sensibilidad a demandas especiales              | 5               |

| Variables                        | Promedio |
|----------------------------------|----------|
| Flexibilidad de diseño           | 3        |
| Adaptación al cliente            | 4        |
| Flexibilidad respecto al volumen | 5        |
| Personalización del producto     | 5        |
| Red de distribución              | 4        |
| Tecnologías flexibles            | 3        |
| Servicio posventa                |          |
| Servicio posventa                | 7        |
| Apoyo eficaz al producto         | 6        |
| Extensa línea de productos       | 5        |
| Tiempo de entrega de los pedidos | 6        |
| Confiabilidad del producto       | 7        |
| Investigación y desarrollo       |          |
| Competencias funcionales en I+D  | 4        |
| Percepción del consumidor        | 5        |
| Gastos en inversión y desarrollo | 4        |

Autoevaluación de las variables críticas que afectan el perfil directivo del área de producción. En una escala de 1-7, donde: 1 muy bajo, 2 bajo, 3 bajo alto, 4 medio bajo, 5 medio alto, 6 alto, 7 muy alto.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, S., L. González, y M. Restrepo (s/f) *Metodología de implementación de un sistema de calidad con miras a obtener la certificación de calidad en empresas del sector metalmecánica*, monografía del posgrado de Alta Gerencia con Énfasis en Calidad. Colombia: Universidad de Antioquia/Universidad Nacional.
- Aggarwal, S. (1995) "Flexibility management: The ultimate strategy", *Industrial Management*.
- Andersen, J. A. (2002) "Organizational design: Two lessons to learn before reorganizing", *International Journal of Organization Theory and Behavior*.
- Aragón, A., y S. Sharma (2003) "A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy", *Academy of Management Review*, vol. 28, núm. 1, pp. 71-88.
- Ardila, F. (s/f) *Reconversión industrial*, documento de trabajo. Colombia: Facultad de Ciencias Económicas-Universidad Nacional de Colombia sede Santa Fe de Bogotá.
- Autor anónimo (1999) "Canales del comercio", *Revista de la Cámara de Comercio de Manizales*, núm. 4.
- Balanchard, B. J. (1995) *Ingeniería logística*, Madrid.

- Barney, J., y P. Wrigth (1998) *On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*.
- Bartra, R. (1996) *El mito del libre comercio*. Buenos Aires: Vergara.
- Byham, W. C. (1992) *Zaap! The Lightning of Empowerment*, Nueva York.
- Cámara de Comercio de Manizales (1999) “Mapa de comercio exterior de Caldas 1998”, *Revista Cámara de Comercio de Manizales*, edición núm. 4.
- Camisón Z., César (1997) *La competitividad de la pyme industrial española. Estrategia y competencias distintivas*, Madrid.
- Corpes de Occidente (1995) *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: J. M. Calle.
- Covey, S. R. (1989) *The Seven Habits of Highly Effective People*, Nueva York.
- Crece (1998) *Informe del Programa de Competitividad*, Manizales.
- Cuesta, F. (1998) *La empresa virtual*. Madrid: McGraw-Hill, p. 345.
- David, F. (1989) *La gerencia estratégica*, Colombia.
- Denison, R. D. (1997) “Toward Process-Based Theory of Organizational Design: Can Organizations be Designed around Value Chains and Networks?”, *Advances in Strategic Management*, vol. 14, pp. 1-44.
- Diario Oficial* (1991) “Ley 7a de 1991”, Colombia.
- Dirección Nacional de Planeación (DNP) (1996) *Panorama de la innovación tecnológica en Colombia*.
- Drucker, P. F. (1993) *Administración para el futuro*, Barcelona.
- (1996) *La sociedad basada en sistemas de información*, Editorial Norma.
- Durand, R. (2002) “Competitive Advantages Exist: Critics of Powell”, *Strategic Management Journal*, núm. 23, pp. 867-872.
- Eco, U. (1991) *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa, p. 267.
- Fairbanks, M., y S. Lindsay (1999) *Arando en el mar*. México: McGraw-Hill, p. 285.
- Fiegenbaum, A., y A. Karnani (1991) “Output Flexibility— a competitive advantage for small firms Strategic”, *Management Journal*, vol. 12, pp. 101-114.
- Forte, M., J. Hoffman, y otros (2000) “Organizational Form and Environment: an analysis of between-form and within-form responses to environmental change”, *Strategic Management Journal*, núm. 21, pp. 753-773.
- Galán, J. I., y M. J. Sánchez (2002) *Coherencia entre el cambio estratégico y organización: Nuevas formas de organización*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- García, M. R., y M. F. Gómez (1997) *Incidencia socioeconómica de la apertura en el subsector industrial metalmecánico de la ciudad de Manizales*, tesis de grado (administrador de empresas). Manizales: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales-Facultad de Ciencias y Administración, p. 262.
- Gómez, M. (1999) *Teoría de los recursos y estrategia de marketing: Aplicación al sector bancario español*, enero. Madrid: Cepade/Fundación Universidad Politécnica de Madrid.

- González, A. (s/f) *Impacto del ajuste entre la estrategia de negocios y la estrategia de innovación tecnológica en el resultado. Análisis del ajuste como desviación de un perfil "ideal"*, Col. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa.
- Gutiérrez, P. H. (1998) *Calidad total y productividad*, McGraw-Hill.
- Hammer, M., y J. Champy (1994) *Reingeniería*. Colombia: Norma, p. 226.
- Handy, C. (1999) *Repensando el futuro*. Santa Fe de Bogotá: Norma, p. 318.
- Hart, S., y L. Banbury (1994) "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*.
- Hernández, S. R., y C. C. Fernández (1994) *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill, p. 505.
- Herrera, B. (1999) *El proceso de globalización y regionalización*. Santa Fe de Bogotá: Fescol.
- Imai, M. (1999) *Gemba Kaizen*, Colombia.
- Instituto de Comercio Exterior (Incomex) (s/f) *Revista de Comercio Exterior*, núm. 4.
- López, P., y F. González (1999) *Gestión del talento humano en el subsector metalmecánico de Manizales y Villamaría*, monografía de grado. Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.
- López, V. L. I. (2000) *La competitividad de la industria manufacturera metalmecánica de Caldas y su respuesta organizacional*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.
- Makadok, Richard (2001) "Toward a Synthesis of the Resource - Based an Dynamic- capability views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, núm. 22, pp. 387-401.
- Martínez, Miguel (1998) *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, Trillas.
- Mata, S. (1997) *Outsourcing, el futuro de la empresa*, Madrid.
- Mattos, Carlos (1994) "Modernización y reestructuración global en Chile", *Cuadernos de Economía*, núm. 20. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas.
- McGill, M. E., y J. W. Slocum (s/f) *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*, Nueva York.
- Merli, G. (1994) *Total Manufacturing Management*, Nueva York.
- Ministerio de Desarrollo Económico (DNP) (1997) *Microempresa y competitividad*. Bogotá: Ministerio de Desarrollo Económico/Universidad Industrial de Santander.
- Mintzberg, H. (1984) *La estructuración de las organizaciones*, México.
- Monitor (s/f) *Informe Crear la ventaja competitiva*. Santa Fe de Bogotá: Confecámaras.
- Morcillo, P., A. Rodríguez, y otros (s/f) *La teoría de recursos y capacidades, un cruce de caminos*, Grupo de Investigación GIDE. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (Internet).
- Ohmaoe, K. (1994) *La mente del estratega*, Editorial Norma.
- Organización Mundial del Comercio (OMC) (1999) *Comunicado de prensa en Internet*, 16 de abril, OMC.
- Pedraja, T. R. de la (s/f) *Fedemetal y la industrialización en Colombia*, edición especial.

- Pérez, W. (1997) *El resurgimiento de las políticas de competitividad industrial en América Latina y el Caribe en los años 90. Desafíos y oportunidades*, CEPAL/ONUDI.
- Planeación Nacional (1998) “Perfil estructural de la competitividad”, *Planeación y Desarrollo*, vol. XXIX, junio, Colombia/Chile/México/Santa Fe de Bogotá.
- Porter, Michael (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara, p. 1025.
- (1995) *Cómo mantener la ventaja competitiva*. Buenos Aires: Compañía Editorial de México.
- Powell, Thomas (2001) “Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations”, *Strategic Management Journal*, núm. 22, pp. 875-888.
- Pritchett, P. (1992) *The Team Member Handbook for Teamwork*, Estados Unidos.
- Rahman, Z., y S. K. Bhattacharyya (2002) “Virtual organization: A stratagem”, *Singapore Management Review*.
- Ron, A. (1995) “Capability: Strategic tool for a competitive edge”, *The Journal of Business Strategy*.
- Rugman, A., y A. Verbeke (2002) “Edith Penrose’s Contribution to the resource-based view of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, núm. 23, pp. 769-780.
- Ruigrok, W., A. Pettigrew, y otros (1999) “Corporate Restructuring and new forms of organizing: Evidence from Europe”, *Management International Review*.
- Ruiz, S. C., y M. J. Ruiz (2000) *Functional flexibility and SME Profiles: across-sectoral empirical evidence*, International Management Conference, Florida.
- Senge, P. (1994) *La quinta disciplina*, Bogotá.
- (2000) *La danza del cambio*, Bogotá.
- Sheppeck, M., y J. Milrello (s/f) *Strategic HR Configurations and Organizational Performance*.
- Shilling, M., y K. Steensma (2001) “The use of modular organizational forms: An industry-level analysis”, *Academy of Management Journal*.
- Snyman, J., y D. Drew (2003) “Complex strategic decision processes and firm performance in a hypercompetitive industry”, *Journal of American Academy of Business*. Cambridge: Hollywood.
- Srorey, D. J. (1983) *The Small Firm, an International Survey*.
- Toffler, A. (1990) *El cambio de poder*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Vallejo, G. F. (1999) *Transferencia y mejoramiento de tecnología durante el período apertura en el sub-sector metalmecánico de Manizales y Villamaría*, trabajo de grado. Colombia: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias y Administración.
- Volberda, H. (2002) “Building the flexible firm: How to remain competitive”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 10, núm. 2.
- Weiss, A. (1994) *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación*. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Departamento de Sociología, p. 208.
- (1997) *Modernización industrial: empresas y trabajadores*. Santa Fe de Bogotá: Universi-

- dad Nacional de Colombia-Departamento de Sociología, p. 524.
- Wilcox, Adelaide (2001) "Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", *Strategic Management Journal*, núm. 22, pp. 75-99.
- Wright, P., y A. S. Scott (1998) "Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management", *Academy of Management Review*, vol. 23, núm. 4, pp. 756-772.
- Zerda, Álvaro (1995) "Estrategias de competir, de la teoría a la práctica", *Cuadernos de Economía*, núm. 22. Santa Fe de Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Facultad de Ciencias Económicas.
- Zott, Christoph (2003) "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study", *Strategic Management Journal*, núm. 24, pp. 97-125.